

تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية تصوّر مقترح

هيله بنت عبد الله سليمان الفايز
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Dio 10.55534/1320-009-005-008

المستخلص:

تُعَدُّ المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية من القدرات الجوهرية المؤثرة في كفاءة الأداء وفاعليته، وانطلاقاً من هذه الرؤية هدفت هذه الدراسة تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية، وذلك من خلال تشخيص مستوياتها لدى هذه القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثمّ يتمّ تحديد الأساليب المناسبة لتطويرها من وجهة نظر القيادات أنفسها؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتوظيف الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة، وبلغت عينة الدراسة (391) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية ممن استجابوا للاستبانة و(18) من القيادات الأكاديمية تمّ عمل مقابلات شخصية معهم، وتوصّلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أنّ مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية متوسطة بمعدّل (3.31 من أصل 5)، في حين حصلت ثلاثة فقط من المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية على متوسطات عالية وفوق استجابات أفراد الدراسة وهي (الثقة بالنفس، والتأقلم مع بيئة العمل، وتقديم أنفسهم ومهاراتهم الشخصية)، في حين حصلت بقية المهارات وعددها (20) مهارة على موافقة متوسطة من أفراد الدراسة؛ منها: مهارة التأثير والإقناع، ومهارة التعلم المستمر، ومهارة الاتصال والتواصل الفعّال ومهارة التفكير الإبداعي والابتكاري. كما توصّلت النتائج إلى أنّ البرامج التدريبية المخطّطة، والمؤتمرات العلمية، وحلقات النقاش، والتعلّم الذاتي، والتعلّم من الأقران هي من أنسب الوسائل لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية. وبناءً على ما سبق قدّمت الدراسة تصوّراً مقترحاً لتطوير المهارات الناعمة مبنياً على فلسفة مؤدّها أنّ تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية يعني: تقديم تجربة تعلّم مستمر من خلال إطار عمل تدعمه منهجيات علمية مُحطّط لها سياقاً وتطبيقاً.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة - القيادات الأكاديمية - الجامعات السعودية.



Developing soft skills for academic leaders in Saudi public universities A proposed concept

Haila Abdullah Suleiman Al-Fayez

Associate Professor of Management and Educational
Planning College of Education
Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Dio 10.55534/1320-009-005-008

Abstract:

Soft skills of academic leaders are considered among the core expertise affecting performance effectiveness. Based on this perception, this study aimed to propose a vision for developing soft skills for academic leaders by assessing its level from the point of view of faculty members, and then identifying methods for developing these skills from the point of view of the leaders themselves. To achieve this objective, a descriptive approach was adopted where data was collected using a questionnaire and an interview. The sample comprised 391 faculty members from public universities, and 18 academic leaders who were interviewed. The most notable results were: First, the level of soft skills for academic leaders in Saudi universities is assessed as average at a score of (3.31/5), while only three soft skills received high averages, and these were self-confidence, adapting to work environment, and presenting themselves and their personal skills. The remaining 20 skills obtained average scores, including influence and persuasion, continuous learning, effective communication, and creative and innovative thinking. Second, the results concluded that the planned training programs, scientific conferences, panel discussions, self-learning and peer learning are among the most appropriate means for developing soft skills for academic leaders. And last was the study presented a vision for developing soft skills based on the philosophy that developing such skills equates to providing continuous learning experience through a framework supported by sound scientific methodologies that are planned in its context and application.

Key words: Soft Skills - Academic Leadership - Saudi Universities.



المقدمة:

استحوذ موضوع القيادة الأكاديمية في الجامعات على اهتمام الباحثين والمفكرين في الإدارة، وتحور اهتمامهم حول سمات القائد الأكاديمي ومهاراته، وما يجب أن يتمتع به من قدرات قيادية تمكّنه من ممارسة أدواره بكفاءة وفاعلية، كون القائد الأكاديمي عضو هيئة تدريس لم يمر في الغالب بأية تهيئة مُسبقة للقيام بدور إداري مختلف عن طبيعة عمله أستاذًا وباحثًا؛ ومع ذلك فهو يتحمّل مسؤوليات عديدة تتطلب إتقانه لمهارات رئيسة من أهمها: القدرة على التأثير في الآخرين، وتوفير بيئة عمل مُحفّزة، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين؛ لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها.

وتُعَدُّ القيادة الأكاديمية عملية تفاعلية بطبيعتها حيث يرى فرج (2000) أنّ القيادة الأكاديمية تظهر من خلال مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد للتأثير في العاملين، بهدف تحفيزهم على تحقيق الأهداف بفاعلية، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة. وبما أنّ جوهر القيادة هو التأثير، فإنّ وسائل التأثير التي يعتمد عليها القادة في المجال الأكاديمي متنوعة، ولا ترتبط بالمهارات التخصصية والتمكّن العلمي للقائد في مجال تخصصه؛ بل ترتبط بالمهارات الاجتماعية، وبالسمات الشخصية التي تُمكن القائد من: معرفة الآخرين، والتواصل معهم، وتحفيزهم، وكسبهم (Rao, 2013, P.146).

ومن خلال البحث في أدبيات القيادة يُلاحظ تركيز الباحثين على المهارات الناعمة التي يُقصدُ بها: القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها القادة، وتُمكنهم من العمل والتفاعل الإيجابي مع العاملين معهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويُنظر لها عديد من الباحثين على أنّها أكثر أهمية من المهارات الصلبة المرتبطة بالتخصص العلمي الدقيق المطلوب لمهنة ما، وبالتالي فإنّ العاملين في المناصب القيادية بحاجة ماسة للمهارات الناعمة كونها تمثّل جواز سفر لهم يُمكنهم من أداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة عالية؛ ويرى نورثاوس (Northouse 2018) أنّ منهج المهارات يعمل من خلال توفير خارطة طريق لكيفية الوصول إلى القيادة الفعالة في المنظمة، فالقائد يحتاج إلى: مهارات حل المشكلات، ومهارات الحكم الاجتماعي، والمعرفة، كما أنّ السمات الشخصية لكل قائد تؤثر على مهاراته، وهي الأكثر أهمية في معالجة المشكلات التنظيمية. ويشير رضوان (2019) إلى أنّ المهارات بصفة عامة تتمثّل في الصفات والسمات التي يمتلكها الإنسان أو الموظف في عمله، وتُعَدُّ من أهم الدعائم النفسية التي تمكّنه من تحقيق ذاته أولاً، ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، فالقيادة الناعمة تتمثّل في: الإدارة العاطفية، وإدارة مشاعر الرؤوسين بنجاح، والتركيز على الشخصية والمواقف والسلوك، فهي عملية تكاملية تشاركية تعتمد على: الإقناع والتفاوض، والتقدير، والتحفيز، والتعاون.

وقد حدد روبلز (Robles 2012) أفضل (10) مهارات شخصية باعتبارها الأكثر أهمية للمدراء ومنها: النزاهة والتواصل، والجمالة، والمسؤولية، والمهارات الاجتماعية، والإيجابية، الموقف الفعال، والاحتراف، والمرونة، والعمل الجماعي وأخلاقيات العمل، والتوافق مع الآخرين، والعمل الجاد. وركّزت دراسة ماركيز (Marques 2012) على موضوع المهارات الشخصية بوصفها جزءاً جوهرياً من القيادة الناجحة وذلك من خلال دراسة أُجريت على مدار العام لتحديد مهارات القيادة الناعمة مثل: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، وتوصّلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بهذه المهارات لتقويتها في قادة المستقبل.

ويرى العدوان (2014) أنّ المهارات الناعمة تمثّل السمات الشخصية التي تشمل: الاتصال، والود، والتفاوض الذي يميّز علاقات القائد مع الآخرين. وبالتالي فإنّ نجاح القائد الأكاديمي يعتمد على مستوى المهارات الناعمة التي يملكها في سماته وصفاته. ويضيف عبد الواحد (Abdelwahed 2016) أنّ المهارات الناعمة للقائد هي تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص



على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره لهم، واستخدام السلوكيات القيادية بصورة مُقنعة ولبقة وقدرته على التواصل والاتصال، والتفاعل مع المستفيدين من خلال خدمتهم.

وتؤكد عديد الجهات العلمية والتخصصية في مجال التوظيف على أن المهارات الناعمة المهمة للوظيفة تشمل: التواصل الفعّال، وفهم مشاعر الآخرين، والاستجابة لهم، كما يُعدّ الوعي الذاتي واليقظة من السمات الأساسية للذكاء العاطفي للقيادة الناعمة، إضافة إلى تحفيز الآخرين وإلهامهم، وتحديد المحفزات البيئية التي تثير المشاعر السلبية، إضافة للقدرة على بناء فرق العمل وإدارتها، والتحليل والتقييم، وتطوير الحلول الإبداعية، والتصرف بشكل حاسم في أوقات الصراع، وصنع القرار الرشيد واتخاذها، مع الصبر والتسامح مع أخطاء الموظفين والقدرة على التحسين، والنزاهة في العمل واتساق المبادئ والقيم بغض النظر عن الظروف وتوقعات الآخرين، والبراعة في التوجيه، والرغبة المستمرة في التعلم، وتقييم المواهب وإقرانها بالمهام، مع التحلي بالمرونة والتكيف مع التغيير، (By Indeed Editorial Team, 2021).

كما أكدت الدراسات على أهمية المهارات الناعمة باعتبارها عنصراً حاسماً في النجاح في أداء الواجبات والمسؤوليات وإنجاز الأهداف، حيث يرى فيجايالاكشمي (2016) Vijayalakshmi أن مصطلح المهارات الناعمة يرتبط بالشخصية والسمات والكفاءات الإيجابية التي تعزز علاقات الفرد وأداءه الوظيفي، وتعطي قيمة للعمل، وتشمل تلك المهارات: الاستماع الجيد، والتواصل الفعّال، والتعامل مع الصراع بإيجابية، وتحمل المسؤولية، وإظهار الاحترام، وبناء الثقة، والعمل بشكل جيد مع الآخرين، وإدارة الوقت بفاعلية، وتقبل النقد، والعمل تحت الضغط، وإظهار حسن الخلق والمودة للآخرين.

ويشير بيردمور (2022) Beardmore إلى أن الأفراد الذين يمتلكون المهارات الناعمة يتسمون بعدد من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم ومنها: القيمة، والميل، والقدرة، والالتزام، والتي تتضح من خلال اختيار هؤلاء الأفراد لنمط سلوك معين من بين أنماط مختلفة، وتطبيقهم إياه لاعتقادهم أن هذا النمط أكثر قيمة وإنتاجية، والقدرة الناشئة عن امتلاك المهارات التي تمكنهم من تطبيق أنماط سلوك مُتعددة، مع الالتزام بمواصلة السعي للتأمل في كيفية أداءهم أنماطاً سلوكية مُحددة، والعمل على تحسين مستوى أدائهم لها باستمرار.

ويشير كل من أنتوني وأنتوني (2017) Anthony and Antony إلى أن المهارات الناعمة للقادة الأكاديميين تتضح من خلال: التعامل بنزاهة مع الموظفين، وتعزيز البيئات الداعمة لهم، والسماح لهم بالمشاركة في القرارات، وإيجاد جو إيجابي مُحفّز للعمل؛ وتحسين البيئة التنظيمية، وزيادة الفاعلية. ويرى كثير من الباحثين أن المهارات الناعمة تحقق للقادة عدداً من المكاسب في بيئة العمل، في حين أن نجاح القائد في مهامه مرهون بامتلاكه للمهارات الناعمة بمستوى لا يقل أهمية عن قدرته العلمية في مجال تخصصه، حيث تشير دراسة بنات (2019) إلى أن القائد لا بد أن يتحلّى بالمهارات الناعمة التي تضمن له النجاح في مهامه وهي: الصدق، والنزاهة، ومهارات الاتصال، والقدرة على صنع القرار، بالإضافة إلى جانب رؤيته المستقبلية، فالقائد الناجح يكافح ليصبح مثلاً للآخرين.

ويؤكد جبر (2020) أن قدرات القائد مرتبطة بمهاراته في التعامل مع الآخرين، التي تظهر من خلال السمات والمواقف السلوكية، وعرض أفكاره بصورة مُقنعة، وقدرته على التواصل والاتصال، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقته مع الآخرين، والمبادرة والتفاعل، والعمل ضمن فريق، والتفكير الناقد، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات، وتلك المهارات تؤثر في أداء القادة وتمنحهم التميز. وتوصلت دراسة التويجري (2020) إلى أن أهم المهارات الناعمة للقيادات تمثلت في مهارات اتخاذ القرار، والاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، ومهارات التفكير الناقد، ومهارة إدارة الأزمات. وأشارت دراسة دينة وآخرون (2020)



Dinh et al. إلى أن المهارات الناعمة للقيادي الأكاديمي الفعّال تتمثّل في: التأثير، والسلوك الداعم، وتحفيز الموظّفين، ومهارات الاتصال، وحل النزاع، والتنظيم الذاتي، والتعاطف، والالتزام.

كما ربطت عديد من الدراسات بين كفاءة القائد ومهاراته الناعمة حيث يرى كامين (2013) Kamin أن بعض القادة لا يدركون أحياناً تأثيرهم العميق على الأشخاص داخل المنظمة من خلال الطريقة التي يعاملون بها الآخرين والتي تُعدّ طريقهم نحو الإنجاز، فبالرغم من أن الدافع يأتي من الداخل فإنّ الأشخاص الأكثر احتراماً وتأثيراً هم أولئك الذين يستمعون ويستجيبون للآخرين، ويسمحون بالتفكير الحر، والمناقشة الهادفة، ويمجمعون الناس معاً من أجل القيام بذلك؛ لذا فإنّ المهارات الشخصية ضرورية جداً.

كما أشارت دراسة أرياراتانا وآخرون (2015) Ariratana et al. إلى أن المهارات الناعمة للقيادة مفيدة جداً لإدارة المؤسسة بفعالية وكفاءة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى المهارات القيادية الناعمة بين الإداريين التربويين مرتفع، وكشفت أن على المسؤولين التربويين تحسين مهارات الاتصال لديهم باستخدام التكنولوجيا، وتعزيز روح العمل الجماعي والعلاقات الشخصية الصحية، كما يجب تكييف المهارات الشخصية القيادية للمسؤولين التربويين بشكل كبير في إدارتهم؛ من أجل ضمان التغيير الإيجابي في مواقف المعلمين وسلوكياتهم. في حين توصّلت دراسة روهانا وعبدالله (2017) Rohana and Abdullah إلى أن الكفاءة القيادية في مهارات القائد تسهم في الأداء المتفوق، وبالتالي فإنّه من خلال تطوير الكفاءات القيادية يمكن للمؤسسة تحديد الجيل القادم من القادة وتطويره بشكل أفضل من خلال إتقان الذكاءات المتعددة التي تعدّ ضرورية لجميع القادة، وتتمثّل في: الذكاء الاجتماعي، والعاطفي، والمعرفي، والشخصي.

وسعت دراسة الدليمي (2018) Aldulaimi إلى اكتشاف المهارات الشخصية اللازمة للقادة في الجامعات من وجهة نظر ذوي الخبرة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصّلت الدراسة إلى أنّه في الوقت الحاضر يحتاج الموظفون إلى قادة يتمتّعون بمهارات شخصية مهمة، إذ إنّها مفاتيح للأداء الفعّال، وتتمثّل في المكونات التسع لمهارات القيادة الناعمة وهي: القوة الاجتماعية، والثقة، والتوجيه والتدريب، وإعداد التعاقب، والدعم، والذكاء، والذكاء العاطفي، والوعي الملهم والثقافي، والتنوع. كما أشار جبر (2020) إلى أن المهارات الناعمة زادت أهميتها أكثر من أي وقت مضى، وأصبحت مُتغيّراً مؤثراً في نجاح القائد في عمله بصورة إبداعية.

في حين توصّلت عديد من الدراسات إلى إيجاد علاقات ذات دلالة بين مستوى المهارات الناعمة وأداء القيادات حيث توصّلت دراسة أرياراتانا وآخرين (2015) Ariratana et al. إلى أن مستوى المهارات الناعمة لدى مديري التعليم مرتفع، كون ذلك مرتبط باستخدامهم لمهارات التكنولوجيا في الاتصال، وإقامتهم لعلاقات جيدة مع الآخرين، وتعزيزهم روح عمل الفريق. وأشارت دراسة أوان وآخرين (2015) Awan et al. إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين كل من مهارات القائد الناعمة ونجاح المشروع الذي يديره.

كما أكدت نتائج دراسة عبد الواحد (2016) Abdelwahed وجود علاقة دالة إحصائياً بين المهارات الناعمة التي تتمثّل في: تقديم الذات، والتفكير الناقد، والحصول على وظائف أكاديمية في الجامعات. وتوصّلت دراسة أبو حشيش وسكر، وفرج الله (2019) إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتوفّر المهارات القيادية الناعمة، على بناء السمعة التنظيمية وتبني التوجّهات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة التمسك بالمهارات القيادية الناعمة وتعميمها على كل المستويات الإدارية.

وأشارت دراسة مادوكو وبوتشي (2020) Puche and Maduko إلى وجود علاقة إيجابية وجوهرية وذات مغزى بين المهارات الناعمة للمدراء والقادة والابتكار؛ ممّا يعني أنّه كلما زادت المهارات الناعمة زادت قدرة المدراء والقادة على الابتكار.



وأكدت نتائج دراسة الحدراوي ومحمد (2020) وجود علاقة بين مهارات القيادة الناعمة والقدرة على التطوير التنظيمي للعمل. وتوصلت دراسة آل فريان والعيسى (2021) إلى وجود ارتباط طردي قوي بين وعي القيادات الأكاديمية بمفهوم الذكاء العاطفي وعناصره - بوصفها إحدى المهارات الناعمة للقائد - وفاعلية القيادة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء العاطفي للقيادات الأكاديمية، وذلك للوصول إلى مستوى متميز من الأداء وقيادة متميزة للجامعة.

ويتضح مما سبق أنّ المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية تمثل مقومًا من مقومات الأداء الفاعل التي يجب التركيز عليها سواءً قبل أو في أثناء أو بعد اختيار القيادات الأكاديمية وترشيحها، فالأمر لا يقتصر على التأكد من وجود الحد الأدنى منها لدى من يتم اختياره وترشيحه للعمل القيادي الأكاديمي، بل يمتد لرعاية هذه المهارات بالتطوير والنمو لمن هم على رأس العمل القيادي من خلال منهجيات وأساليب علمية مُحطّط لها، حيث يرى كروسبي (2005) أنّ البناء الاستراتيجي للمهارات يعني إحداث تغيير سلوكي هادف ودائم لدى القيادات، وبالتالي فإنّ التدريب الفعّال على المهارات الشخصية يعدّ جزءًا من الحل فقط؛ لأنّ التدريب يساعد على تعلّم معرفة جديدة، ومع ذلك فإنّ مجرد تعلّم المعرفة غير كافٍ لضمان ممارستها؛ مما يعني أنّ المنهجية المتكاملة التي تؤدّي إلى تطوير المهارات الشخصية وتنميتها - بحيث ينتج عنها تغيير في السلوك - يجب أن تتضمن كلاً من: تيسير الخبراء، والوعي السياقي، والدعم الرسمي وغير الرسمي والفرص المتجدّدة لاستخدام المهارات وتطويرها، والدراسة الذاتية والتحليل الذاتي، واختبار ضغوط العمل، وتأثيرها الأكبر على نمو المهارات الشخصية، والاحتفال بتطوير القيادة لأنّ النمو في المهارات الناعمة عمل شاق.

ويؤكد سليمان على أنّ مراحل تعلّم المهارات المتعدّدة واكتسابها يمرّ عبر عدة مراحل، ومن خلال أساليب متنوّعة منها: الاكتشاف الذاتي من قبل الفرد نفسه أو من قبل آخرين بأهمية تعلّم مهارات محدّدة، ثمّ التقييم وذلك لتحديد مستوى المهارة الحالي والمأمول مستقبلاً، وتحديد أساليب اكتساب المهارة وفق مستوى الفرد ومؤهله ومكانته الوظيفية، ثمّ تقديم التطوير اللازم للمهارة سواء أكان ذلك عبر التدريب أم عبر أساليب أخرى قد تكون أنسب لطبيعة المهارة والفرد ثمّ إتقان المهارة وتحديثها بصورة مستمرة ومواكبة كل ما يستجد فيها (سليمان، 2019).

كما يتطلّب تطوير المهارات الناعمة التزاماً وجهداً طويلاً من خلال الفهم والممارسة والتغذية الراجعة؛ بحيث يكون التعلّم سياقاً وتطبيقاً، ويتم ضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي: السياق أي أنّ تتم ممارستها في مواقف حقيقية عملية، والتكامل من خلال ممارسة المهارات في تخصّصات ومواقف متنوّعة ومختلفة، والتكرار بمعنى أن تمارس المهارات حتى تصبح تلقائية (Beardmore, 2022).

وبالتالي فإنّ تطوير الجامعات مرتبط بشكل أساسي بوجود رؤية جديدة، وقيادات ذات مهارات وكفاءات مُتجدّدة (الزامل، 2018)، كما أنّ بناء قدرات القيادات الأكاديمية يُعدّ نقطة حاسمة لبقاء الجامعات في عصر مليء بالتحديات (Dinh et al., 2020).

واستناداً لما سبق سعت الدراسة لتقديم تصوّر مقترح يتضمّن منهجية علمية لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، باعتبارها أحد مرتكزات النجاح الرئيسة للقائد الأكاديمي.

مشكلة الدراسة:

تؤكد عديد من الدراسات على أنّ المهارات الناعمة للقائد الأكاديمي لها دور فعّال في نظام الاتصال الذي يستخدمه مع من حوله (العجمي، 2008). كما كشفت نتائج دراسة (Drew et al. (2008 عن معالم القيادة الفعّالة داخل البيئة الجامعية؛ ومجالات التعلّم المهمة للقيادة الأكاديمية، وأكدت أنّ ممارسات القيادة الفعّالة تتضح في مهارات التعامل مع الآخرين والمشاركة



معهم؛ والتفكير الاستراتيجي والعمل والفعالية التشغيلية، كما أشار المشاركون فيها إلى أهم خبرات التعلم التي يستفيد منها القائد، وهي برامج القيادة الجامعية الرسمية؛ والحوادث الخطيرة في العمل.

وتوصّلت دراسة كل من أريراتانا وآخرون (Arirratana et al. (2015 إلى أنّ المهارات الناعمة للقائد الأكاديمي أمر حيوي وبالغ الأهمية في تعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية لبيئة العمل. حيث يرى الدليمي (Aldulaimi (2018 أن القيادة الناعمة هي قيادة المستقبل؛ لأنّ القادة بحاجة إلى مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل ومواجهة التحديات المقبلة، ومن ثمّ فإنّ القيادة الناعمة هي الاحتياجات المستقبلية عالمياً الذي يسهم بشكل كبير في تحقيق التميّز التنظيمي والفعالية المؤسسية. ويشير كل من أبو حشيش، وسكر، وفرج الله (2019) إلى أنّه من الضروري لمن يمارس القيادة الناعمة أن يمتلك مهارات مُعينة يُطلق عليها مصطلح المهارات الناعمة وتشمل: قدرة القائد على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره وسلوكياته بصورة مقنعة والتواصل الفعّال مع المستفيدين. وقد أشارت دراسة العبيدي (2015) إلى عدم وجود منهجية علمية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وبالتالي فإنّ جهود القيادات الحالية تقتصر على نقل خبراتهم ومهاراتهم لزملائهم ومن يأتي بعدهم. كما أنّ القائد الأكاديمي يمارس مهامه دون إعداد أو تدريب مُسبق، ويتنقل يوم واحد من أعماله بوصفه عضو هيئة تدريس إلى مهام جديدة تتطلب منه ممارسة أدوار وتحمل مسؤوليات مختلفة ومتنوعة تجاه زملاءه ورؤسائه ومروسيه، إضافة إلى دوره في صنع القرار واتخاذ، وقيادة فرق العمل وتحفيزها، الأمر الذي يجعل عديداً من القيادات الأكاديمية لا ينجحون قادة بالمستوى المتوقّع منهم، بالرغم من نجاحهم في ممارسة أدوارهم باعتبارهم أساتذة؛ حيث تتم عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس وترشيحهم في الجامعات السعودية للمناصب القيادية غالباً من خلال ترشيحهم من قبل رئيس الجامعة، أو من ينوب عنه بناءً على أقدمية العضو أو الرتبة العلمية أو السيرة الذاتية؛ وفي بعض الأحيان بُناءً على العلاقات الاجتماعية.

وقد أجرى إيفانز وآخرون (Evans et al. (2013 دراسة هدفت إلى فحص رأي الأكاديميين والباحثين العاملين في الجامعات البريطانية في القيادة الأكاديمية التي يوفرها زملاؤهم، حيث ظهرت مجموعة واسعة من الآراء حول ما يجب على الأساتذة القيام به من أجل أداء أدوارهم القيادية، وفعالية قيامهم بذلك؛ وكانت النتيجة اتفاق معظم المستجيبين على أن الأساتذة يجب أن يوفرُوا القيادة الأكاديمية لزملائهم المبتدئين، في حين أفاد أكثر من نصف العينة أنّهم لم يتلقوا المساعدة والمشورة التي يريدونها أو يحتاجونها منهم.

كما أشارت دراسة إيفانز (Evans (2016 إلى أنّ الأكاديميين غير مستعدين للأدوار القيادية الأكاديمية الموسّعة التي يُتوقّع منهم القيام بها، إضافة للارتباك الذي ينتابهم من أعباء العمل الأكاديمية، ومن عدم الوضوح حيال ما هو مُتوقّع بالضبط منهم؛ وتوصّلت الدراسة إلى الندرة في إعداد القيادة الأكاديمية الرسمية في حين أنّ الأساتذة يستفيدون من خبراتهم وقدراتهم الفكرية وعلاقاتهم؛ ليصبحوا فاعلين أكثر في مجال القيادة الأكاديمية، أي أنّهم يعتمدون على الخبرات الشخصية في عملهم.

وتناولت عديد من الدراسات المحلية ضعف مهارات القيادات الأكاديمية، حيث أكّدت دراسة زاهر (2006) أن عددًا كبيراً من القيادات الأكاديمية يصلون إلى مناصبهم ولا تتوافر لديهم إلا قدرٌ ضئيلٌ من المهارات؛ وتوصّلت دراسة الماجد (2019) إلى أنّ دور القيادات الأكاديمية في تنمية القيم العالمية للمواطنة وما تتضمنه من مهارات كان دوراً متوسّطاً من وجهة نظر الطلبة الجامعيين. وأكّدت دراستا صقر (2016)، كعكي (2018) على وجود نقاط ضعف في الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تتمثّل في: البطء، والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف مشاركة العاملين، وغياب المرونة، واتسام العلاقات بالهرمية البيروقراطية. وأشار العصيمي (2020) إلى أنّ مستوى المهارات العالمية للقيادة الأكاديمية في جامعة الطائف متوسّطة برأي أعضاء هيئة التدريس. واستناداً لما سبق تبرز أهمية تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية باعتبارها تمثّل القدرات الجوهرية التي تسهم في نجاح



القادة الأكاديميين وترفع مستوى كفاءتهم في تعزيز البيئة التنظيمية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية..، حيث تؤكد دراسة كروسبي (Crosbie 2005) أنّ تنمية المهارات المعقّدة للقيادة مثل المهارات الناعمة لا يحدث بشكلٍ ملائمٍ وفوري، وإنما يستلزم إحداث تغييرٍ سلوكي عبر خطط تنمية مهنية مرتبطة بالبيئة العملية التي تُمارَس بها القيادة وتمتد من ستة إلى ثمانية أشهر.

ومما سبق تتأكد أهمية التطوير المستمر لمهارات القيادات الأكاديمية لمواجهة الصعوبات والتحديات وتجاوزها والتغلب عليها بكفاءة؛ وتسعى الدراسة الحالية إلى: تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية.



أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما الأساليب المناسبة لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
3. ما التصوّر المقترح لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية.
2. تحديد الأساليب المناسبة لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية.
3. تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية.

أهمية الدراسة: تجسّدت الأهمية العلمية والعملية للدراسة فيما يلي:

1. تُعدُّ مهارات القائد الأكاديمي عامةً والمهارات الناعمة خاصةً من القضايا البحثية الحديثة التي تستوجب تسليط الضوء عليها، حيث لم تنطرق لها الدراسات المحلية - في حدود علم الباحثة - بالرغم من أهميتها ودورها الفاعل في نجاح القائد الأكاديمي في مسؤولياته المهنية.
2. يُؤمل أن تُقدِّم الدراسة إضافةً علمية ومعرفية وتفتح آفاقاً بحثية للباحثين.
3. يُؤمل أن تصل هذه الدراسة لنتائج مفيدة في تطوير قدرات القيادات الأكاديمية وتحسينها، ومساعدتهم في تنمية مهاراتهم الناعمة على المستوى الفردي والمؤسسي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية وذلك في ضوء تحديد مستوياتها وأساليب تطويرها.
- الحدود المكانية:** الجامعات السعودية الحكومية.
- الحدود الزمانية:** طُبِّقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (1443هـ).

مصطلحات الدراسة:

المهارات الناعمة:

تُعرَّف المهارات الناعمة أنَّها "السِّمات والقدرات التي تظهر لدى الفرد في المواقف والسلوك بدلاً من المعرفة أو الكفاءة التقنية" (Tobin, 2006: P.14). كما تُعرَّف أنَّها "مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية والعادات الشخصية والود والطبيعة الإيجابية والتي تتفاوت من شخصٍ لآخر" (Reddy et al., 2012: P. 347).

وتُعرَّف المهارات الناعمة إجرائياً: القدرات والسِّمات الشخصية والمهارية التي يحتاج إليها القائد الأكاديمي للقيام بمهامه ومسؤولياته بفاعلية عالية؛ تحقيقاً لكفاءة الأداء والرضا والاستقرار لمنسوبي الجامعة ورفع مستوى الصحة التنظيمية لبيئة العمل.



القيادات الأكاديمية:

يُعرّف القائد الأكاديمي أنّه فرد لديه رؤية واسعة وقدرة على إحداث التغيير في مجاله، كما لديه القدرة على إطلاق
الإمكانات البشرية وإشراكها في السعي وراء قضية مشتركة (Anthony & Antony, 2017: P. 633).
وتُعرّف القيادات الأكاديمية إجرائيًا في هذه الدراسة: هم أعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون مناصب قيادية في الأقسام
والكليات والعمادات والمراكز البحثية ووكالات الجامعة وإداراتها.



الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المختلط بتصميمه التفسيري التابعي وذلك للإجابة بصورة كمية أولاً على سؤال الدراسة الأول الذي يهدف إلى وصف الظاهرة مدار الدراسة كمياً؛ ثم نوعياً وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي يهدف التعرف إلى تصوّرات القيادات الأكاديمية عن أبرز الأساليب المناسبة لتطوير مهاراتهم الناعمة.

مجتمع الدراسة وعينها:

تكوّن مجتمع الدراسة المستجيب عن السؤال الأول من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية ويبلغ عددهم (13391) عضواً برتبة أستاذ مساعد فما فوق، وتم الحصول على عينة بسيطة عشوائية لمجتمع الدراسة وفق جدول (Krejcie & Morgan, 1970, P. 608)، حيث بلغت عينة الدراسة (391) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية السعودية، بالإضافة إلى عينة قصدية من القيادات الأكاديمية وعددهم (18) قائداً مشاركاً، للإجابة عن السؤال الثاني وتحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية.

أدوات الدراسة وإجراءاتها:

تم بناء استبانة للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، وتكوّنت الاستبانة من محور واحد يضم (23) مهارة لتحديد مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة وفق التسلسل التالي (موافقة عالية جداً 4.21-5، موافقة عالية 3.41-4.20، موافقة متوسطة 2.6-3.40، موافقة ضعيفة 1.81-2.60، موافقة ضعيفة جداً 1-1.80). كما استخدمت الدراسة أداة المقابلة للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، وتكوّنت من سؤال واحد مفتوح عن "أبرز الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية".

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم عرض استبانة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين للتأكد من الصدق الخارجي، ثم تم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة لحساب مُعدّل الصدق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛ وحصلت الاستبانة في معامل بيرسون على نتائج جيدة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.1)، كما جاءت نتائج معامل الثبات جيدة ومرتفعة؛ ويشير جدول (1) إلى نتائج الاختبارات الإحصائية للاستبانة:

جدول 1

معاملات الارتباط لعبارة الاستبانة

م	المعامل	م	المعامل	م	المعامل
1	**0.741	9	**0.856	16	**0.853
2	**0.748	10	**0.817	17	**0.699
3	**0.828	11	**0.832	18	**0.796
4	**0.838	12	**0.824	19	**0.876
5	**0.740	13	**0.829	20	**0.736
6	**0.707	14	**0.865	21	**0.722
7	**0.736	15	**0.900	22	**0.865
8	**0.771				
معامل الثبات ألفا كرونباخ					
محور المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية					
0.894					



(**) دالة عند 0.01

ويُتضح من جدول (1) أنّ قيم معاملات الثبات لمحاور الأداة وأبعادها جميعها قيم مرتفعة، ممّا يؤكد أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة ومرتفعة في ثباتها، كذلك فإنّ معاملات الارتباط لمحاور الأداة وأبعادها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أنّ درجة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مرتفعة.

الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال توظيف التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول:

للإجابة عنه تمّ تحليل استجابات أفراد الدراسة باستخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية، وجاءت نتائج هذا السؤال وفق الجدول (2) كما يلي:

جدول 2

استجابات أفراد الدراسة لتحديد مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	الثقة بالنفس.	3.55	1.06	1
12	التأقلم مع بيئة العمل.	3.45	0.901	2
8	تقديم أنفسهم ومهاراتهم الشخصية.	3.41	1.005	3
7	التأثير والإقناع.	3.31	0.849	4
17	التعلّم المستمر.	3.29	1.08	5
1	الاتصال والتواصل الفعّال.	3.27	0.879	6
22	النباهة والفطنة.	3.26	1.10	7
19	تقديم المساعدة للعاملين.	3.24	1.11	8
15	إدارة الوقت.	3.22	1.13	9
9	التفاوض وحسم المواقف.	3.21	0.959	10
2	العمل في فريق.	3.20	1.04	11
4	ضبط الانفعال.	3.19	1.05	12
3	إدارة الضغوط.	3.18	0.951	13
5	التعامل مع الشخصيات الصعبة.	3.12	1.02	14
10	توجيه العاملين وتدريبهم.	3.10	1.07	15
16	اتخاذ القرار الرشيد.	3.03	0.991	16
13	التفكير الناقد.	3.02	1.05	17
6	الوعي الذاتي بمن حولهم.	3.02	1.11	18
11	تجاوز أخطاء من يعمل معهم.	3.01	1.13	19
20	التعامل مع الآخرين وتقبّل الاختلاف.	2.91	1.21	20
18	إشراك الآخرين في صنع القرار.	2.96	1.12	21



م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
23	إدارة الأزمات.	2.97	1.09	22
14	التفكير الإبداعي والابتكاري.	2.86	1.01	23
المتوسط الحسابي العام = 3.31، الانحراف المعياري العام = 0.832				

توصّلت النتائج الواردة في جدول (2) إلى أنّ استجابة أفراد الدراسة عن مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية جاءت متوسطة بمعدل (3.31 من أصل 5)، وانحراف معياري (0.832)، وحصلت ثلاث مهارات ناعمة على موافقة عالية وفق استجابات أفراد الدراسة وهي (الثقة بالنفس، والتأقلم مع بيئة العمل، وتقديم أنفسهم ومهاراتهم الشخصية)، وهذا يعني أنّ استجابة أفراد الدراسة حيال امتلاك القيادات الأكاديمية لهذه المهارات الناعمة مرتفع نسبياً وفق مقياس أداة الدراسة، لكنّها ليست بالمستوى المطلوب للقائد، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3.41-3.55) من أصل (5)، في حين أنّها مهارات شخصية مهمة جداً تشير إلى ثقة القائد بنفسه؛ ممّا يعني قدرته على الاعتراف بالخطأ ومعالجته وتحسينه، وبالتالي سيكون قدوةً لزملائه ومن يعمل معه، فثقة القائد بنفسه تعني امتلاكه العقلية المفتوحة المتصالحة مع نفسه ومع من حوله، كما أنّ قدرته على التأقلم مع بيئة العمل وما يتطلبه دوره الجديد من مهام ومسؤوليات مختلفة عن دوره السابق أستاذاً جامعياً تُعدّ من المهارات الرئيسة التي تحدّد مستوى مرونة القائد في التكيف مع أي متغيرات قد تطرأ على بيئة العمل سواء أكان ذلك في الأدوار والممارسات، أم في الأنظمة والسياسات الحاكمة، وهو أمرٌ مُتوقع في مجال القيادة الأكاديمية، وفي ضوء التغييرات العديدة التي يشهدها نظام الجامعات حالياً في المملكة، وكذلك فإنّ دوره بوصفه قائداً أكاديمياً يستلزم أن تكون لديه مهارة تقديم نفسه للآخرين؛ لإقناعهم برؤيته، والتأثير عليهم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم والعمل معهم بتفانٍ نحو تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.

أمّا ببقية المهارات وعددها (20) مهارة فقد حصلت على موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ ومنها مهارة التأثير والإقناع التي جاءت بمتوسط (3.30)، ومهارة التعلم المستمر بمتوسط (3.29)، وكذلك مهارة الاتصال والتواصل الفعّال بمتوسط (3.27)، أمّا أقل المهارات من حيث المتوسط الحسابي فكانت مهارة إدارة الأزمات بمتوسط (2.97) وأخيراً مهارة التفكير الإبداعي والابتكاري بمتوسط (2.86)، ممّا يشير إلى أنّ أفراد الدراسة يرون أنّ المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية متوسطة في المجالات التي تعكس قدرة القائد الأكاديمي على: الاتصال، والتأثير، وإدارة الوقت والعمل في فريق، والتفكير الناقد، وإشراك الآخرين في صنع القرار، وإدارة الأزمات، والنباهة والفطنة، وتقديم المساعدة للعاملين، وغيرها من المهارات الناعمة التي تمثّل مهارات رئيسة للقائد الأكاديمي تعينه على أداء مهامه ومسؤولياته، ولعلّ مستوى هذه المهارات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية يؤثّر في قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أدوارهم، ويصبح نجاحهم مرهوناً بالظروف المحيطة بهم أو بعلاقاتهم الشخصية، كما أنّ ذلك يؤثّر سلباً على ثقة الأعضاء بالقيادات الأكاديمية، وقد أكّدت دراسة دينه وآخرون (Dinh et al. (2020 على أن مهارات الاتصال والتواصل هي السمة الفعالة التي تصنع القائد المؤثّر في نظر العاملين معه، كما توافقت الدراسات السابقة على أنّ المهارات الناعمة متغيّر حاسم في كفاءة أداء القائد وتميّزه.

حيث خلص العدوان (2014م) إلى أنّ نجاح القائد الأكاديمي يعتمد على مستوى المهارات الناعمة التي يملكها في سماته وصفاته، كما أشار عبدالواحد (Abdelwahed (2016 إلى أن المهارات الناعمة للقائد ترتبط بقدرته على التواصل والاتصال مع المستفيدين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة، وأكّدت دراسة أرياراتانا وآخرون (Ariratana et al. (2015 على أنّ المهارات الناعمة للقيادة ضرورية لإدارة المؤسسة بفعالية وكفاءة، وكذلك أكّدت دراسة روهانا وعبدالله (Rohana and



Abdullah (2017) على أن الكفاءة القيادية في مستوى مهارات القائد تسهم في الأداء المتفوق، واعتبرت دراسة الدليمي (2018) Aldulaimi المهارات الناعمة طرقاً أو هاديات للأداء الفعّال، في حين أنّ دراسة جبر (2020م) اعتبرت المهارات الناعمة متغيراً مؤثراً في نجاح القائد في عمله بصورة إبداعية.

وتشير النتائج السابقة إلى أهمية رفع مستوى الوعي بأهمية المهارات الناعمة والقيادة الناعمة في المجتمعات الأكاديمية، والعمل على تبني ممارسات ذات كفاءة وجودة عالية لدعم المهارات الناعمة وتطويرها لدى القيادات الأكاديمية من خلال عدة أساليب حديثة تتناسب مع طبيعة عمل القائد الأكاديمي ومهامه.

السؤال الثاني:

للإجابة عنه تمّ التوجّه لعينة من القيادات الأكاديمية لسؤالهم عن الأساليب المناسبة لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية، وأتيحت لهم الفرصة للإجابة وعرض رؤاهم وتصوراتهم التي تسهم في تطوير المهارات الناعمة للقيادات، وتمّ توجيه السؤال لعينة بلغت (18) من القيادات الأكاديمية، حيث أكّد جميع من تمت مقابلتهم على أنّ المهارات الناعمة بالغة الأهمية للقائد، وأنّ نجاحه في تحقيق أهدافه يستند بدرجة كبيرة على امتلاكه لتلك المهارات، وحرصه الدائم على تطويرها، كما يرى بعضهم أهمية التطوير المستمر لمهارات القائد لأنها تُشكّل مفاتيح نجاحه في مهامه، في حين أكّد الجميع على قصور البرامج المخطّطة التي تستهدف تطوير المهارات الناعمة بمنهجيات متكاملة ومستمرة، وأشار بعضهم إلى أنّ مصطلح المهارات الناعمة أو القيادة الناعمة مصطلح جديد ولا بدّ من بناء مقاييس لتلك المهارات وتدريب القيادات عليها قبل تكليفهم بمناصب قيادية.

وفي ضوء استكمال تصوّرات القيادات في استجاباتهم عن هذا السؤال، والوصول إلى حالة التشبع الموضوعي الذي يعني تكرار استجابات القيادات حيال تصوّراتهم عن الأساليب المناسبة لتطوير المهارات الناعمة وتشابهها، توصّلت الدراسة إلى ما يلي:

1. يعتقد القادة الذين تمّت مقابلتهم أنّه يجب على القائد أن يحرص على العمل مع أفراد يمتلكون مزيداً من المهارات الناعمة، وأن يحاول الاستفادة والتعلّم منهم، وأن يحرص على وجودهم في فريق عمله؛ لأنّهم قيمة مضافة، حيث أشار البعض إلى خوف بعض القيادات من التنافسية مع من يمتلكون تلك المهارات، في حين أكّد الأغلب أنّ وجودهم يمثّل نقطة قوة يتعلّم منها القائد ويستفيد في تدريب أعضاء فريقه.
2. اتفق أفراد الدراسة على أنّه يقع على عاتق الجامعات فحص المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية قبل تكليفهم بالعمل الإداري، ويجب ألا يقتصر ترشيحهم على مستوى جودة تدريسهم وكفاءتهم في ذلك، فالبعض يجيد التدريس لكنه لا ينجح في ممارسة أعمال قيادية تتطلب منه مهارات مختلفة نسبياً، كما أكّدوا على أهمية تبني برامج تطوير رفيعة المستوى وذات جودة عالية ومقنعة للقائد ليتعلّم منها، وتؤكد دراسة نورثاوس (2018) Northouse على أنّهُ يمكن للقادة تحسين قدراتهم ومهاراتهم في هذه المجالات من خلال التدريب والخبرة.
3. أكّد أفراد الدراسة على أنّ قدرة القائد على تطوير مهاراته الناعمة مرتبطة بمستوى ممارسته لها باستمرار، وأنّ يعمل على تعليمها للعاملين معه، والتأكّد من إتقانهم لها بالتدريب، ليضمن إيجاباً صفّ ثانٍ من القيادات المؤهّلة، كما أنّ ذلك ييسر من عملية تعاقب القيادات بصورة سلسلة لا تكلف بيئة العمل أي فاقد بالإنجاز جرّاء انتقال المسؤوليات من قائدٍ لآخر.
4. من الأساليب الناجحة من وجهة نظر أفراد الدراسة في هذا السؤال أن يتبنّى القائد نشر ثقافة المهارات الناعمة وأهميتها بين العاملين، بل إنّ الأمر يتعدّى إلى أهمية عدم الخجل في حال أخفق في بعضها فالعبرة في التعلّم والاستفادة من الأخطاء.



5. يرى القادة الأكاديميون أنّ دعم البيئة الوظيفية مهمّ جدًا لإكساب المهارات للقيادات؛ وبالتالي يجب أن تكون هذه المهارات جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للجامعة، بدءًا بأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والقيادات الأكاديمية، حيث اعتبرها الجميع مهارات القرن الواحد والعشرين.

6. أشارت بعض القيادات إلى أهمية تأسيس مجتمع تعلّم مهني للقيادات الأكاديمية لدعم تعلّم المهارات الناعمة وممارستها، والاستفادة من خبرات الأقران وزملاء العمل في بيئات جامعية أخرى غير بيئتهم التي يعملون فيها ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اللقاءات الدورية بين القيادات الأكاديمية على مستوى الجامعات لبحث الموضوعات العلمية والأكاديمية والبحثية ومناقشتها بحيث تكون تلك الاجتماعات فرصة للتعلّم من الأقران.

7. يعتقد عديدٌ ممن تمت مقابلتهم أنّ اعتماد المهارات الناعمة ضمن معايير المفاضلة في اختيار القيادة الأكاديمية سيكون له أثر إيجابي في دعم تعلّم هذه المهارات واكتسابها وتعزيزها في سلوك القيادات الأكاديمية وممارستها في الجامعات السعودية.

8. دعا عديدٌ من القيادات الذين تمت مقابلتهم إلى دعم البحث العلمي حول المهارات الناعمة وسبل تعزيزها والعوامل المؤثرة عليها والمرتبطة بالسمات الشخصية.

9. أكّد جميعٌ من تمت مقابلتهم أنّ القراءة العامة مهمة جدًا في تكوين الوعي الذاتي لدى القائد الأكاديمي بالمهارات الناعمة، وأنّها تعزّز الدافعية الذاتية لتعلّمها واكتسابها.

10. تمّنى عديدٌ ممن تمت مقابلتهم بناء اختبار لقياس المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية، واعتبار نتيجته حاسمةً في ترشيح القيادات الأكاديمية لمنصب قيادية في الجامعات.

وتتفق تصوّرات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في النتائج السابقة مع ما توصّلت له بعض الدّراسات السابقة من ضعف تبني سياسات مُحكّمة في تدريب القيادات الأكاديمية وتأهيلها، حيث توكّد دراسة الحارثي (2020) أنّ واقع تطوير مهارات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من خلال التدريب منخفض، وبالتالي فإنّ الحاجة قائمةٌ إلى مزيد من البحث لدراسة المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية، وتحديد العوامل والسمات الشخصية المؤثرة فيها ووسائل تطويرها. **إجابة السؤال الثالث:** تُقدّم الدّراسة الحالية وُبناءً على ما توصّلت إليه من نتائج وما تمّ عرضه من دراسات سابقة تصوّرًا مقترحًا لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية، وفيما يلي عرض لمعالم التصوّر:

أ. فلسفة التصوّر:

إنّ تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية يعني تقديم تجربة تعلّم مستمر من خلال إطار عمل تدعمه منهجيات علمية مُحطّط لها سياقًا وتطبيقًا؛ لتعزيز المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية وتطويرها عبر التعلّم بالممارسة والمشاركة والتفاعل والخبرة، والتعزيز، والربط، والتكامل.

ب. منطلقات التصوّر:

نتائج الدّراسة الميدانية وما توصّلت إليه من تشخيص لمستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية التي أشارت إلى امتلاك القيادات الأكاديمية لثلاث مهارات ناعمة بمستوى عالٍ، في حين جاءت (20) مهارةً بمستوى متوسط لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهم من يعمل مع القيادات عن قرب.

1. ما أكّده الدّراسات السابقة من أهمية وأثر المهارات الناعمة في فاعلية الأداء القيادي وكفاءته، وارتباطها بعدد كبير من المتغيّرات المؤثرة بصورة مباشرة على سلامة البيئة التنظيمية وصحتها.



2. قصور التخطيط المتكامل لتطوير القيادات الأكاديمية وتنميتها في مجال المهارات الناعمة، وضعف المعيارية العلمية في فرص التطوير المتاحة للقيادات والمبنية على تقييم واقعي للأداء - في حدود علم الباحثة-.
3. التحديات التي تواجهها القيادات الأكاديمية بسبب التغيير المستمر في الأنظمة واللوائح والتحديثات المستمرة في منظومة الجامعات.
4. التغييرات الإدارية والتنظيمية التي تواجه الجامعات مع الاستقلالية والتحول لتطبيق نظام الجامعات الجديد، وما يترتب عليه من أدوار ومسؤوليات غير تقليدية ومُتجددة تتطلب مستوى عاليًا من المرونة والقدرة على التكيف ومهارات عالية في بناء فرق العمل والاتصال وإدارتها، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرار وقيادة التغيير، وغيرها من المهارات التي تُعدُّ مهمة جدًا للقيادات الأكاديمية.
5. التوجُّه الاستراتيجي لبرنامج تنمية القدرات البشرية وما نص عليه من "رفع تنافسية الجامعات وتحسين أدائها الأكاديمي والبحثي، وقدرتها على توليد الأفكار والحلول المبتكرة القابلة للتسويق وخلق الوظائف"، واستنادًا إلى أنَّ تحسين الأداء المؤسسي المشار إليه يتم من خلال أداء الأفراد ويستند إليه؛ لذا فإنَّ تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات يعني تحقيق مزيدٍ من الكفاءة والفاعلية للأداء المؤسسي وتحقيق التوجهات الاستراتيجية المستهدفة.

ث. أهداف التصوّر المقترح:

1. ترسيخ فلسفة معرفية فكرية لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات.
2. تطوير المعارف المرتبطة بالمهارات الناعمة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات.
3. الربط والتكامل بين أخلاقيات المهنة للقيادة الأكاديمية وتطبيق المهارات الناعمة.
4. تطبيق أساليب غير تقليدية في تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية تتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بهم.
5. حفز القيادات الأكاديمية على التأمل والنمو الذاتي، وإحداث تغييرات إيجابية في ممارساتهم الوظيفية مع العاملين معهم.
6. تنمية اتجاهات الإدارات الجامعية في دعم المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية وتعزيزها.
7. تعزيز الوعي وتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل المشترك وتبادل الخبرات وتدريب الزملاء؛ لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية من خلال مجتمعات تعلم مهنية.

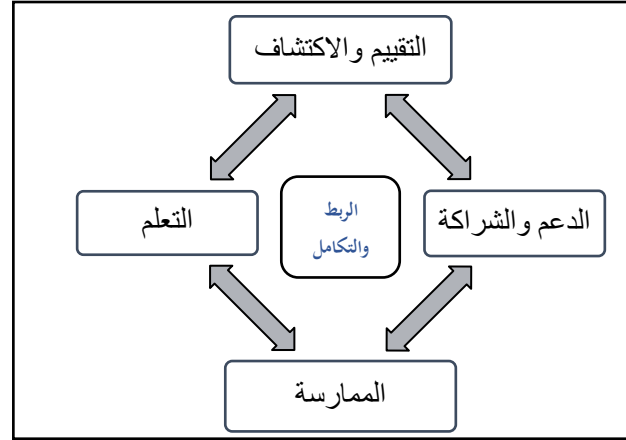
ث. أبعاد التصوّر:

توصّلت الدّراسة الحالية إلى عددٍ من الأبعاد الرئيسة لتطوير المهارات الناعمة وهي موضّحة بالشكل (1) التالي:



شكل 1

أبعاد تطوير المهارات الناعمة مصمم للدراسة الحالية



وفيما يلي توضيح لأبعاد التصوّر:

التقييم والاكتشاف:

حيث تعدّ الدّراسة الذاتية والتقييم لمستوى المهارات الناعمة على المستوى الفردي والمؤسسي من الأبعاد الرئيسة التي يتمّ الارتكاز عليها قبل التعلّم والممارسة وفي أثنائها وبعدها.

التعلّم والممارسة:

وذلك من خلال تحديد المهارات الناعمة التي ينبغي على القيادة الأكاديمية تعلّمها، واتباع الأسلوب الأكثر مناسبة لطبيعة المهارة، والعمل على تطوير الأطر المعرفية المرتبطة بها، ومن ثمّ تنميتها من خلال الممارسة وعبر وسائل متعددة تتسم بالمرونة الكافية، ويلاحظ هنا الربط والتكامل بين التعلّم والممارسة، وهذا ما ينبغي لتثبيت المهارة وتحويل الأطر المعرفية للمهارة إلى تطبيقات عملية تتمّ بالواقع.

الدعم والشراكة:

من أهم أبعاد تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية توفير الدعم والإرادة المؤسسية على مستوى الإدارة العليا وجميع المستويات الإدارية؛ وذلك أنّ الدعم الرسمي يوفر بيئة تمكينية مناسبة للممارسة وتطبيق الأساليب التطويرية التي يتمّ تبنيها لتطوير المهارات الناعمة، كما أنّ الدعم غير الرسمي من قبل الأقران والأعضاء يوفرّ التغذية الراجعة المستمرة واللازمة للتطوير.

ج. أساليب تطوير المهارات الناعمة:

في ضوء ما أظهرته نتائج المقابلة مع عينة من القيادات الأكاديمية؛ يتمّ تطوير المهارات الناعمة من خلال تبني الأبعاد السابقة وبأساليب التالية:

1. البرامج التدريبية المهنية المخطّط لها والمبنية على تحديد احتياج دقيق للمهارات الناعمة للفئة المستهدفة.
2. المؤتمرات العلمية وورش العمل وحلقات النقاش المعزّزة لاكتساب المهارات الناعمة وممارستها.
3. التعلّم الذاتي بالقراءة والتأمل.
4. التعلّم من الأقران.

ح. متطلبات تطبيق التصوّر:

1. اعتبار تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية من ممكنات التميّز المؤسسي والأداء الفاعل.



2. دعم القيادات الأكاديمية في ممارسة أساليب متنوعة لتطوير المهارات الناعمة بصورة ذاتية من خلال حضور اللقاءات وورش العمل والمؤتمرات والبرامج التدريبية.
 3. تفعيل دور عمادات الموارد البشرية بالجامعات السعودية، لتحديد المهارات الناعمة اللازمة لكل وظيفة، والعمل على تبني منهجيات وأساليب متنوعة لتطويرها لدى الفئات المستهدفة.
 4. تطوير البيئة التنظيمية المحفزة والداعمة للقيادات الأكاديمية لأن المهارات الناعمة تستلزم بيئة صحية حاضنة لتنمو وتتطور.
 5. دعم البحث العلمي حول المهارات الناعمة والمتغيرات المؤثرة بها وعلاقتها بها، ودورها في تحقيق التميز التنظيمي والسمعة التنظيمية للجامعة.
 6. بناء مقاييس علمية للمهارات الناعمة واعتمادها باعتبارها اختبارات أولية للسمات الشخصية في عمليات الاختيار والتكليف.
 7. تطوير أدوات تقويم الأداء وأساليبه وتضمينها المهارات الناعمة الرئيسة لكل فئة وظيفية.
 8. دعم أساليب تطوير المهارات الناعمة وتنميتها بكل وسائلها، وتشجيع القيادات على المشاركة فيها دورياً بصورة فصلية أو سنوية مرة واحدة على الأقل حداً أدنى.
 9. بناء سياسات واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية وتعيينها تكون فيها المهارات الناعمة محكاً معيارياً رئيساً للترشيح.
- التوصيات والمقترحات:**

- تعدّ المهارات الناعمة مفاتيح للأداء الفعّال لجميع الفئات الوظيفية، وتزداد أهميتها كلما كانت الوظيفة في مستوى تكتيكي واستراتيجي، وذلك أنّ الأدوار والمهام والمسؤوليات تكون أكثر تعقيداً، وتستلزم مهارات متكاملة؛ وبناءً على ما توصّلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وفي ضوء التصوّر المقترح توصي الدراسة بما يلي:
1. تبني التصوّر المقترح والمتضمن أبعاد تطوير المهارات الناعمة في هذه الدراسة والعمل على تنفيذه بأساليب مرنة ومتنوعة.
 2. تنمية المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية من خلال إشراكهم في صنع القرار واتخاذ وتحمل المسؤوليات والتمكين الإداري لهم في جميع المستويات.
 3. الاستعانة بنماذج قيادية مميزة لتعزيز المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية.
 4. توظيف أساليب متنوعة لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية ودعمها.
 5. التركيز على المهارات الأكثر أهمية للأداء التنظيمي.
 6. تشجيع القيادات الأكاديمية على ممارسة المهارات الناعمة ودعم المتميزين الذين يثبتون نجاحاً لافتاً في تطبيقها.
 7. دعم الثقة التنظيمية في بيئة العمل، والتشجيع على تعلّم الأقران والنقد الموضوعي الإيجابي، وتقييم المستفيدين للقيادات الأكاديمية لحثّهم على تطوير مهاراتهم.
 8. بناء نظام داخلي مرن داعم لنشر ثقافة المهارات الناعمة داخل البيئة الجامعية ممارسةً وتطويراً، وتشجيع الأفكار والمبادرات التطويرية لتطوير المهارات الناعمة في ضوء أحدث أساليب تنمية الأداء وتطويره.
 9. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيم التي تحقّق التميز والإبداع، ونشرها بين القيادات الأكاديمية.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام؛ سكر، ناجي؛ وفرج الله، أحمد. (2019). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط "دراسة حالة جامعة الأقصى". مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 141-168.
- آل فريان، نجاد؛ والعيسى، غزيل. (2021). وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(19)، 27-53.
- بنات، أسيل محمد (2019). القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية.
- التوحيدي، هيلة منديل (2020). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (3)، 379-458.
- جير، نورهان سلامة (2020). فاعلية استخدام مهارات التفكير الجانبي في تنمية بعض المهارات الناعمة لدى الطالبة المعلمة بكلية التربية للطفولة المبكرة بمحافظة مطروح. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة مطروح.
- الحارثي، عبد المحسن. (2020). تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التدريب "برنامج تدريبي مقترح". [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
- الحدراوي، رافد حميد؛ ومحمد، جلال. (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي، دراسة تحليلية لعينة من منتسبي المعهد التقني بالسليمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3)، 206-233.
- رضوان، نعم جهاد (2019). المهارات الناعمة لدى المرأة الفلسطينية وأثرها في جودة القرارات بالمؤسسات النسوية: المحافظات الجنوبية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(12)، 107-133.
- الزامل، مها (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4)، 223-247.
- زاهر، شتوي. (2006). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. مجلة التربية المعاصرة، (73)، 209-256.
- سليمان، ياسر. (2019). نظرية المهارات المتعددة. مسترد من <https://www.dopdfwn.com/cacnretra/scgdfnya/07071939.pdf>
- صقر، عبد العزيز محمد علي (2016). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، (33)، 350-397.
- عبد الواحد، مؤمن خلف (2016). دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(6)، 303-338.



- العبيدي، محمد. (2015). تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية استراتيجية مقترحة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
- العجمي، محمد حسنين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العدوان، واصف توفيق. (2014). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش.
- العصيمي، خالد. (2020). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف. المجلة العلمية، كلية التربية، 36(2)، 398-438.
- فرج، طريف (2000). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار غريب للطباعة والنشر.
- كعكي، سهام بنت صالح. (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أمودجاً. مجلة جامعة الزقازيق: دراسات تربوية ونفسية، 99(9)، 331-377.
- الماجد، ابتهاج (2019). دور القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في تنمية القيم العالمية للمواطنة: رؤية استشرافية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.

أولاً: المراجع الإنجليزية:

- Abdel Wahed & Moamen Khalaf. (2016). *The Role of Soft Skills in Obtaining Academic Jobs*, Palestine University Journal for Research and Studies. 6(6), Deanship of Graduate Studies and Scientific Research, University of Palestine.
- Abdelwahed, M. (2016). *The Role of Soft Skills in Job Hunting of Academic Positions: Applied Study on Ministry of Higher Education - Gaza Strip*. The Journal of Palestine University for Research and Studies, 6(2), 303-338.
- Abu Hashish, Bassam; Sukkar, Nagy; & Faraj Allah, Ahmed. (2019). *The impact of soft leadership skills on building organizational reputation through strategic vigilance as a mediating variable "A case study of Al-Aqsa University*. (Arabic In), Al-Aqsa University Journal of Educational and Psychological Sciences, 2(2), 141-168.
- Al Farian, Nujoud & Al-Issa, Ghazil. (2021). *Awareness of administrative and academic leaders of emotional intelligence and its role in the effectiveness of leadership at King Saud University*. (Arabic In), Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, (5)19, 27-53.
- Al-Adwan, Wassef Tawfiq. (2014). *Soft skills among public school principals in the Directorate of Education*. (Arabic In), [Master's thesis unpublished], Jarash University.
- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein. (2008). *Modern trends in administrative leadership*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Aldulaimi, S. (2018). *Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions*. Social Science Learning Education Journal, 03(07), 01-08.
- Al-Harthy, Abdulmohsen. (2020). *Developing academic leaders in Saudi universities in light of the training approach*. "A proposed training program. (Arabic In), [An unpublished PhD thesis], King Saud University.
- Al-Majed, Ibtihal. (2019). *The role of academic leaders in Saudi universities in developing the global values of citizenship: a forward-looking vision*. (Arabic In), [An unpublished PhD thesis], King Saud University.



- Al-Obaidi, Muhammad. (2015). *Succession of academic leaders in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, a proposed strategy*. (Arabic In), [An unpublished PhD thesis], King Saud University.
- Al-Osaimi, Khaled. (2020). *Global leadership skills of academic leaders at Taif University*. (Arabic In), Scientific Journal, Faculty of Education, (36)2, Assiut University, 398-438.
- Al-Tuwaijri, Haila Mandil. (2020). *A proposed strategy for developing soft skills for high school leaders in light of the concept of professional development*. Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences, (3), 379-458.
- Al-Zamel, Maha. (2018). *The reality of the administrative performance of the academic and administrative departments in Saudi universities in light of the principles of governance and the vision of 2030*. (Arabic In), Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies, 26(4), 223-247.
- Anthony, S. G., & Antony, J. (2017). *Academic leadership – special or simple*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 66(5), 630–637.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. (2015). *Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators*. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 186, 331-336.
- Awan, M., Ahmed, K., & Zulqarnain, W. (2015). *Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success*. *Journal of Poverty, Investment and Development*, (8), 27-46.
- Banat, Aseel Muhammad. (2019). *Power and influence techniques in leadership and their impact on soft skills in IT companies in Jordan*. (Arabic In), [Master's thesis unpublished], Amman Arab University, Jordan.
- Beardmore, K. (2022). *SOFT SKILLS: OLD & NEW*. From <https://doi.org/10.13023/etd.2019.255>.
- Branson, C. M., Franken, M., & Penney, D. (2015). *Middle leadership in higher education*. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 128–145.
- Crosbie, R. (2005). *Learning the soft skills of leadership*. *Industrial And Commercial Training*, 37(1), 45-51. From <https://cutt.us/izVcT>
- Dinh, N., Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). *Academic leadership: Perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts*. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 996-1016. From <https://cutt.us/qMlm7>.
- Drew, Glenys M. and Ehrich, Lisa C. and Hansford, Brian C. (2008). *An exploration of university leaders' perceptions of learning about leadership*. *Leading and Managing*, 14(2), 1-18.
- El-Hadrawy, Rafid Hamid, & Mohammed, Jalal. (2020). *Investing in soft leadership skills to achieve organizational development, an analytical study of a sample of employees of the Technical Institute in Sulaymaniyah*. (Arabic In), *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 28(3), Islamic University, 206-233.
- Evans, L. (2016). *University professors as academic leaders*. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 123–140.
- Evans, L., Homer, M., & Rayner, S. (2013). *Professors as Academic Leaders*. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 674–689.
- Faraj, Tarif. (2000). *Leadership behavior and management effectiveness*. Dar Gharib for printing and publishing.



- Gabr, Nourhan Salameh. (2020). *The effectiveness of using lateral thinking skills in developing some soft skills for the female student teacher at the Faculty of Early Childhood Education in Matrouh Governorate*. (Arabic In), [Master's thesis unpublished], Faculty of Early Childhood Education, Matrouh University.
- Indeed Editorial Team. (2021). From <https://cutt.us/LrXdA>.
- Kaaki, Siham bint Saleh. (2018). *Improving the effectiveness of leadership performance in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia Princess Nourah bint Abdul Rahman University as a model*. (Arabic In), Zagazig University Journal: Educational and Psychological Studies, (99), 331-377.
- Kamin, M. (2013). *Soft skills revolution*. San Francisco, Calif.: John Wiley & Sons, Inc.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.
- Maduko, C., & Vidal Puche, P. (2020). *The impact of hard and soft skills on managers' innovativeness* (MBA Thesis). Blekinge Institute of Technology, Karlskrona.
- Marques, J. (2012). *Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise*. Journal Of Business Ethics, 116(1), 163-171.
- Northouse, P. (2018). *Leadership Theory and Practice*. 8th ed. Western Michigan University, SAGE Publications.
- Radwan, Nea'm Jihad. (2019). *Soft skills of Palestinian women and their impact on the quality of decisions in women's institutions, southern governorates*. Journal of Studies in Humanities and Social Sciences, 2(12), Center for Research and Development of Human Resources, 107-133.
- Rao, M. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership. *Industrial And Commercial Training*, 45(3), 143-149. From <https://cutt.us/reXv8>
- Reddy, B., M. M. Gopi, M., & A. J .R. Sunethri, A. (2012). The Importance of Soft Skills for mModern Day Professions. *International Journal Of Scientific Research*, 2(5), 347-348.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rohana, N, & Abdullah, C. (2017). Leadership Competencies and Organizational Performance: Review and Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7(8), 824-831.
- Saqr, Abdulaziz Muhammad Ali. (2016). *Developing the administrative performance of university leaders in the light of the change management approach, Prince Sattam bin Abdulaziz University as a model*. (Arabic In), *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, (33), 350-397.
- Suleiman, Yasser. (2019). *Multiple skills theories*. (Arabic In), From <https://www.dopdfwn.com/cacnretra/scgdfnaya/07071939.pdf>
- Tobin, P. (2006). *Manning Ourselves Leadership*, Experiential Learning Development, Vol.2.12.
- Vijayalakshmi, D. (2016). Soft Skills-The Need of the Hour for Professional Competence: A Review on Interpersonal Skills and Intrapersonal Skills Theories. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(4), 2859-2864
- Zaher, Shetwy. (2006). A proposed training program to develop the capabilities of academic leaders in Saudi higher education institutions. (Arabic In), *Journal of Contemporary Education*, (73), 209-256.